

AMÉLIORATION DES PROCESSUS COMMENT BÉNÉFICIER D'UNE DÉMARCHÉ CMMI ?



Bruce Epstein

consultant
BFD

De grandes banques françaises mènent depuis plusieurs années un programme d'amélioration de processus basé sur le modèle CMMI*. Les gains engrangés sont, selon les exemples présentés, significatifs. Un argument important en cette période d'austérité budgétaire.

Dans cette période d'incertitude, une réaction automatique pourrait amener les banques à se serrer la ceinture, c'est-à-dire à limiter voire réduire les budgets de développement et de maintenance informatique, sans être en mesure de prévoir quelles en seraient les conséquences. En revanche, ceux qui maîtrisent leurs processus informatique grâce au modèle CMMI [1], parviennent plutôt à maximiser leur retour sur investissement. Ils agissent dans une optique de maîtrise des budgets et d'éclairage des choix afin de prédire avec assurance le niveau de service attendu de l'outil informatique.

[1] CMMI, Capability Maturity Model + Integration, est un modèle de référence, un ensemble structuré de bonnes pratiques, développé par le Software Engineering Institute de l'université Carnegie Mellon.

LES PRINCIPES DU CMMI

Le CMMI DEV est un modèle d'amélioration de processus, quel que soit le domaine d'activité (informatique, grands systèmes, bâtiment...), qui trouve un large public dans les services informatiques en France. Dans ce modèle se trouve un ensemble de 22 domaines de processus, chacun représentant une brique du fonctionnement d'une entreprise ou d'un grand projet : la planification des projets, la gestion des sous-traitants ou la validation des produits. Le modèle soutient deux démarches possibles d'amélioration : soit processus par processus selon les priorités de l'entreprise – dite "représentation continue" –, soit par paliers d'évolution prédéfinis – dite "représentation étagée" (encadré 1).

Ces parcours n'ont pas vocation à représenter des "certifications", mais plutôt des évolutions importantes et mesurables du comportement des projets. Elles apportent un retour sur investissement significatif (encadré 2), de l'ordre de grandeur 4 sur 1, c'est-à-dire 4 euros de retour pour chaque euro investi. Les gains réalisés par cette évolution de maîtrise des processus se manifestent généralement dans les services informatiques sur les axes suivants :

– prévisibilité des coûts de développement et de maintenance ;

– prévisibilité des délais de mise en production ;
– réduction des anomalies importantes en recette et en production

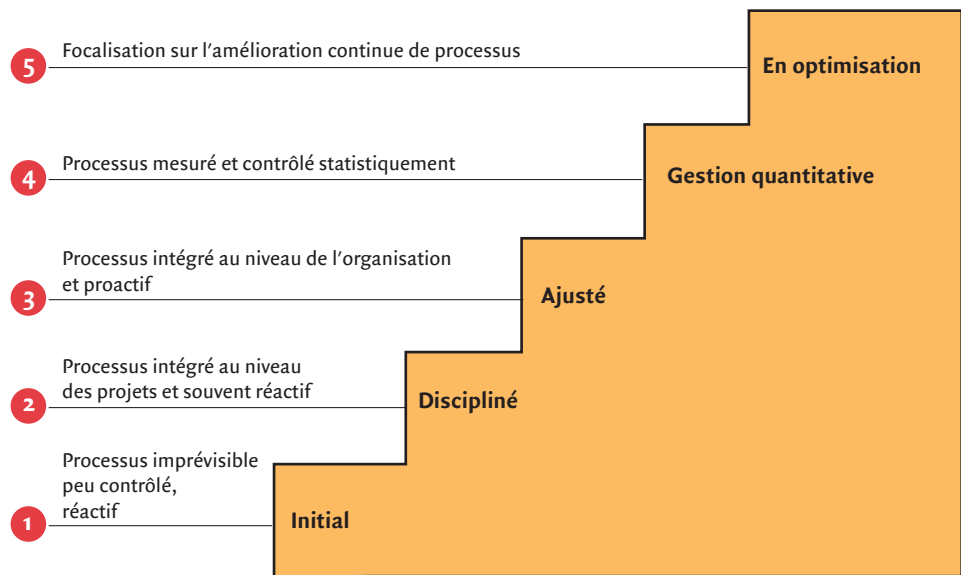
COMMENT PROFITER DE CETTE MAÎTRISE DES PROCESSUS ?

Trois exemples, issus de grands établissements français qui mènent depuis plusieurs années un programme d'amélioration de processus basé sur le CMMI, permettent de mesurer l'apport de ce modèle.

■ Le premier concerne le service informatique d'une filiale d'une grande banque, arrivant à un niveau assez élevé de maturité dans le programme CMMI. Ce service est capable de mesurer précisément la productivité de ses projets en termes de coûts par règle de gestion livrée aux métiers, ainsi que la "densité" des erreurs livrées en recette et en production. Cette maîtrise lui permet de localiser précisément les domaines de projets ou de maintenances où les économies sont réalisables grâce à la mise en place d'améliorations ciblées.

■ Dans le cas suivant, le service informatique de l'établissement est souvent amené à sous-traiter des développements et des maintenances à une autre filiale *offshore* où le coût journalier des personnels informatiques est réputé être 3 à 4 fois moins cher qu'en France. Ce service a pu profiter de sa maîtrise des

MODÈLE CMMI DEV - LES NIVEAUX DE MATURITÉ



processus pour mesurer le vrai coût de développement par rapport à la quantité de fonctionnalité livrée aux métiers. Or il s'est avéré que le gain économique n'approchait pas les 75% envisagés, mais seulement 20%. Il convient, en effet, de prendre en compte l'éloignement du service de développement de ses clients, les voyages pour maintenir un suivi personnel, les différences de productivité, de qualité et de compréhension des besoins.

Il est notable qu'une telle expérience de la sous-traitance *offshore* rentable n'a été possible qu'après que soient maîtrisés les processus de pilotage, de gestion des exigences de la sous-traitance et de recette. D'autres services informatiques n'ayant pas encore acquis cette maîtrise n'ont réalisé aucune économie par la sous-traitance *offshore* si l'on considère la perte de productivité et de qualité, ainsi que la nécessité de renforcer le pilotage des projets.

« Le service est capable de mesurer précisément la productivité de ses projets, en termes de coûts par règle de gestion livrée aux métiers, ainsi que la « densité » des erreurs livrées en recette et en production. »

■ Enfin, au sein du service informatique de cette filiale d'une grande banque, les projets sont construits soit sur les progiciels du marché, notamment un grand progiciel ERP (réputé plus économe), soit sur du logiciel maison. Le service a été en mesure d'évaluer que le coût par unité de fonctionnalité livrée était quasiment identique, quelle que soit la démarche (ERP ou logiciel maison), sans même prendre en compte les coûts de licence et de formation pour le progiciel.

PERSPECTIVES

Sur la base des gains importants apportés par le modèle CMMI-DEV, deux nouveaux modèles viennent compléter la famille pour l'ouvrir à d'autres secteurs d'activité. Le modèle CMMI-ACQ (Acquisition) s'adresse aux organismes jouant un rôle d'intermédiaire entre le client final ou mandataire et le fournisseur du produit, qu'il soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Au sein des banques, cette démarche correspond parfaitement au rôle des maîtrises d'ouvrages (MOA), et l'application du modèle CMMI-ACQ peut

contribuer à la professionnalisation de ces dernières.

Le dernier né de la famille, le modèle CMMI-SVC (Services) s'applique à la fourniture de services de toute nature, qu'ils soient délivrés directement auprès des clients tels que les agences bancaires, ou livrés en interne tels que les traitements du *back office*, les centres d'appel et les services rendus par l'exploitation informatique. L'enjeu est important : unifier l'amélioration des processus dans toute l'entreprise, en fournissant un cadre global d'évaluation basé sur le modèle CMMI. ■

AMÉLIORATION DES PROCESSUS

Des résultats mesurables *

Axes d'Amélioration	Gains constatés
Coût	34%
Délai	50%
Productivité	61%
Qualité	48%
Satisfaction du client	14%
Retour sur investissement	4:1

Publiés par le SEI, provenant de 30 organisations différentes (le Software Engineering Institute est le créateur du modèle CMMI).